

MEMORANDO

Bogotá D.C.

PARA: DR. LOUIS FRANCOIS KLEYN LOPEZ
Presidente

DR. LUIS EDUARDO GUTIERREZ DIAZ
Vicepresidente de Gestión Contractual

DR. CARLOS ALBERTO GARCÍA MONTES
Vicepresidente Ejecutivo

DE: GLORIA MARGOTH CABRERA RUBIO
Jefe Oficina de Control Interno

ASUNTO: Informe de seguimiento, Diagnóstico al proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte (PEI 188).

Respetados doctores:

En cumplimiento al Plan de Evaluación Independiente aprobado por el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno de la Agencia Nacional de Infraestructura, para la vigencia 2018, la Oficina de Control Interno realizó un informe de seguimiento al proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte, asociado a la materialización de riesgos del proceso, identificados a partir de las auditorías técnicas realizadas por esta Oficina a los proyectos de concesión que tiene a cargo la entidad.

Los aspectos revisados y los resultados del informe se presentan en el documento adjunto, así como las conclusiones para las vicepresidencias misionales, con el fin de coadyuvar al mejoramiento continuo de la gestión de las dependencias y contribuyendo a los logros de los objetivos que la ANI espera obtener de las mismas.

Para estos efectos y de acuerdo con lo previsto en el literal g del art. 4º y los literales h, j y k del artículo 12 de la Ley 87 de 1993, se envía copia de este informe a las dependencias involucradas, con el fin de que se adopten las recomendaciones contenidas en el documento adjunto.

Cordial saludo,

GLORIA MARGOTH CABRERA RUBIO
Jefe Oficina de Control interno



MEMORANDO

Anexos: 13 folios y 1 CD

cc: 1) LUIS EDUARDO GUTIERREZ DIAZ 1 Vicepresidencia de Gestion Contractual BOGOTA D.C. -2) CARLOS ALBERTO GARCIA MONTES (VICE) Vicepresidencia Ejecutiva BOGOTA D.C. -3) ADRIANA ESTUPINAN JARAMILLO 4 (E) Vicepresidencia de Planeacion Riesgos y Entorno BOGOTA D.C.

Proyectó: Iván Mauricio Mejía Alarcón – Contratista Oficina de Control Interno
VoBo: GLORIA MARGOTH CABRERA RUBIO (JEFE)
Nro Rad Padre:
Nro Borrador: 20181020051362
GADF-F-010



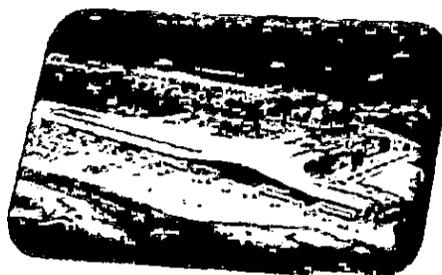
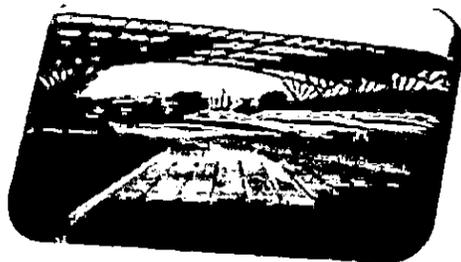
Agencia Nacional de
Infraestructura



GOBIERNO
DE COLOMBIA

INFORME DE SEGUIMIENTO

Ministerio de Transporte



Informe de seguimiento
Diagnóstico al proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de
Proyectos de Infraestructura de Transporte (PEI 188)

2018



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	5
2.1 Objetivo general	5
2.2 Objetivos específicos	5
3. ALCANCE.....	5
4. METODOLOGÍA.....	5
5. DEFINICIONES.....	6
6. DESARROLLO DEL INFORME DE SEGUIMIENTO.....	7
6.1 Análisis de las no conformidades técnicas vigentes en el PMP	7
6.1.1 Balance de las no conformidades técnicas en el PMP vigente	7
6.1.2 Categorización de las no conformidades derivadas de las auditorías técnicas.....	9
6.2 Actualización del mapa de riesgos asociado al proceso de la Gestión Contractual de la Entidad	12
6.3 Relación entre las no conformidades generadas en las auditorías técnicas frente al mapa de riesgo del proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte.	15
7. CONCLUSIONES	22
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balance PMP Técnico a octubre De 2018.....	8
Tabla 2. Balance de las no conformidades a la gestión contractual a octubre de 2018.	8
Tabla 3. Estado actual de las no conformidades (NC)asociadas al proceso de Gestión contractual a octubre de 2018.	8
Tabla 4. Estado de la clasificación de los conceptos claves y los subcomponentes de las no conformidades asociadas al sistema de Gestión Contractual.....	10
Tabla 5. Trazabilidad de la modificación de la Matriz de Riesgo al proceso de la Gestión contractual	13
Tabla 6. Matriz de Riesgos vigente del sistema de la gestión contractual.....	15
Tabla 7. Indicador de uno de los riesgos de Gestión Contractual	17

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Distribución porcentual de categorías.....	9
Gráfica 2. Distribución porcentual de subcategorías dentro de inadecuada gestión de la interventoría.....	11
Gráfica 3. Estado de la problemática de la Inadecuada Gestión de la Supervisión.....	12
Gráfica 4. Relación de las no conformidades con los riesgos del sistema a la Gestión Contractual. .	18
Gráfica 5. Balance de las subcategorías de las no conformidades asociadas al riesgo de demoras en la ejecución de obligaciones contractuales y compromisos pactados.....	20
Gráfica 6. Balance de las subcategorías de las no conformidades asociadas al riesgo de limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de Concesión.....	21

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los postulados constitucionales, la gestión de las entidades públicas debe cumplirse aplicando los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, adoptando sistemas de control interno que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción de la ciudadanía.

De esta manera el sistema de control interno es fundamental para asegurar una administración pública efectiva, para lo cual la Ley 87 de 1993, reglamentó su funcionamiento mediante el ejercicio del autocontrol en todas las instancias administrativas, con especial énfasis y responsabilidad en el nivel directivo; así mismo, previó su fortalecimiento continuo a través de las Oficinas de Control Interno, como un componente del sistema y que se encarga de evaluarlo y de realizar las recomendaciones necesarias para el mejoramiento y efectividad de los controles, en el marco de una administración efectiva de los riesgos de gestión que puedan afectar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

En consonancia con los principios de la función pública, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de las Entidades Públicas, adoptado mediante el Decreto 1499 de 2017, estableció las bases para articular los sistemas de control interno con los sistemas de gestión, a través de la dimensión de control interno, desarrollando la nueva estructura del Modelo Estándar de Control Interno-MECI, fundamentada en un esquema de asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, adaptado del Modelo de las Tres Líneas de Defensa del Instituto Internacional de Auditores -IIA, y de acuerdo con el cual se establecen responsabilidades específicas para el funcionamiento efectivo de cada uno de los cinco componentes del MECI (ambiente de control, administración del riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de monitoreo), así:

- (i) Línea estratégica, conformada por la alta dirección y el equipo directivo; responsables de establecer las políticas y directrices para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
- (ii) Primera Línea, conformada por los gerentes públicos y los líderes de proceso; encargados de implementar y aplicar los controles y aspectos relevantes de cada uno de los cinco componentes del sistema.
- (iii) Segunda Línea, conformada por servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (jefes de planeación, supervisores e interventores de contratos o proyectos, comités de riesgos donde existan, comité de contratación, entre otros);
- (iv) Tercera Línea, conformada por la oficina de control interno, encargada de la evaluación de los cinco componentes del MECI, implementados, aplicados y monitoreados por las otras líneas de defensa.

En ese sentido, la Oficina de Control Interno (OCI) se constituye en control de controles y en uno de los instrumentos de alto nivel gerencial, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos y al mejoramiento continuo de la gestión institucional, a través de sus actividades de evaluación, seguimiento y enfoque hacia la prevención.

En esta oportunidad, la Oficina de Control Interno realizó un informe de seguimiento a las situaciones encontradas a lo largo del año 2018, en las auditorías técnicas realizadas en cumplimiento del plan de acción 2018, particularmente a los riesgos asociados al proceso de “Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte” a cargo de la Vicepresidencia de Gestión Contractual y Vicepresidencia Ejecutiva de la ANI.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Analizar el cumplimiento del proceso de “Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte”, a partir de las no conformidades vigentes derivadas de las auditorías técnicas realizadas por la Oficina de Control Interno y de los riesgos asociados a dicho proceso.

2.2 Objetivos específicos

- 2.2.1. Analizar las no conformidades del Plan de Mejoramiento por Procesos (PMP) derivadas de las auditorías técnicas durante el año 2018 y abiertas a la fecha.
- 2.2.2. Realizar un diagnóstico a los cambios que tuvo el mapa riesgos del proceso de “Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte”, entre 2017 y 2018.
- 2.2.3. Asociar las no conformidades generadas en las auditorías técnicas con el mapa de riesgos vigente en el proceso de “Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte”.

3. ALCANCE

El alcance de este informe se enmarca en las actuaciones de las Vicepresidencias de Gestión Contractual y Ejecutiva relacionadas con el seguimiento de las no conformidades vigentes en el Plan de Mejoramiento por Procesos-PMP con corte a octubre de 2018 y en el mapa de riesgos del proceso de “Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte” vigente.

4. METODOLOGÍA

A partir de las auditorías técnicas realizadas, la documentación recolectada en proyectos, el avance en ejecución y gestión identificada por los supervisores de los proyectos de los diferentes modos de transporte se plantea la consolidación de temáticas identificadas para el mejoramiento continuo y que obedecen al ejercicio permanente de auditorías de la Oficina de Control Interno.

La metodología adoptada para la elaboración del presente informe consistió en:

1. Identificar y recopilar la información contenida en el PMP y en el mapa de riesgos del proceso de Gestión Contractual.

2. Identificar y analizar la información relevante para cada uno de los objetivos definidos.
3. Relacionar las no conformidades técnicas (i.e. no conformidades asociadas a auditorías técnicas dentro del PMP vigente) con el mapa de riesgos del proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de transporte.
4. Concluir a partir de los aspectos analizados.

5. DEFINICIONES

En esta sección se presentan las definiciones de términos que serán utilizados recurrentemente en este informe para referirse a temas asociados con el quehacer de la Oficina de Control Interno.

- Plan de mejoramiento institucional - PMI: es un documento que agrupa todos los planes de mejoramiento formulados por la Entidad para superar las dificultades evidenciadas a partir de los hallazgos de las auditorías de la Contraloría General de la República. Este documento está disponible para consulta en: <https://www.ani.gov.co/planes/plan-de-mejoramiento-institucional-pmi-21719>.
- No conformidad: es una situación de incumplimiento contractual o de funciones, detectada a partir de una auditoría de la Oficina de Control Interno. En particular, si está en término el plan de mejoramiento asociado a una no conformidad, se dice que la no conformidad está abierta, mientras que, si el plan de mejoramiento ha culminado con éxito, se dice que la no conformidad está cerrada.
- Plan de mejoramiento por procesos - PMP: es documento que agrupa todos los planes de mejoramiento formulados por la Entidad para superar las dificultades evidenciadas a partir de las no conformidades de las auditorías de la Oficina de Control Interno. En particular, se habla del PMP vigente cuando se hace alusión a los planes de mejoramiento de las no conformidades abiertas a la fecha a de referencia. Este documento está disponible para consulta en: <https://www.ani.gov.co/planes/plan-mejoramiento-procesos-pmp-21720>.
- Auditoría técnica: corresponde a una auditoría desarrollada por la Oficina de Control Interno, enfocada en evaluar y verificar los controles en los temas misionales de la Entidad. En el caso de este informe, las auditorías técnicas tenidas en cuenta son aquellas en las que se audita el Proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte. En particular, si en una de estas auditorías se emiten no conformidades, estas se denominan como no conformidades técnicas.
- Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG: es una herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).
- Líneas de defensa: obedece al modelo adoptado para la asignación de responsabilidades dentro del Modelo Estándar de Control Interno. Este, proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados. El modelo proporciona una

mirada nueva a las operaciones, ayudando a asegurar el éxito continuo de las iniciativas de gestión del riesgo, y este modelo es apropiado para cualquier entidad – independientemente de su tamaño o complejidad (Presidencia de la República, 2018).

- Línea estratégica: a cargo de la Alta Dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. Este nivel analiza los riesgos y amenazas institucionales al cumplimiento de los planes estratégicos, tendrá la responsabilidad de definir el marco general para la gestión del riesgo (política de administración del riesgo) y garantiza el cumplimiento de los planes de la entidad (Presidencia de la República, 2018).
- Primera línea de defensa: corresponde a los controles de Gerencia Operativa (Líderes de proceso y sus equipos). La gestión operacional se encarga del mantenimiento efectivo de controles internos, ejecutar procedimientos de riesgo y el control sobre una base del día a día. La gestión operacional identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos (Presidencia de la República, 2018).
- Segunda línea de defensa: corresponde a la media y alta gerencia: jefes de planeación o quienes hagan sus veces, coordinadores de equipos de trabajo, comités de riesgos (donde existan), comité de contratación, áreas financieras, de TIC, entre otros que generen información para el Aseguramiento de la operación. Asegura que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª Línea de Defensa sean apropiados y funcionen correctamente, supervisan la implementación de prácticas de gestión de riesgo eficaces (Presidencia de la República, 2018).
- Tercera línea de defensa: A cargo de la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quién haga sus veces. La función de la auditoría interna, a través de un enfoque basado en el riesgo, proporcionará aseguramiento objetivo e independiente sobre la eficacia de gobierno, gestión de riesgos y control interno a la alta dirección de la entidad, incluidas las maneras en que funciona la primera y segunda línea de defensa (Presidencia de la República, 2018).

6. DESARROLLO DEL INFORME DE SEGUIMIENTO

6.1 Análisis de las no conformidades técnicas vigentes en el PMP

El análisis consiste en un balance de las no conformidades vigentes del Plan de Mejoramiento por Procesos (PMP), relacionadas con los proyectos auditados por la Oficina de Control Interno y a partir de este análisis se realizó una categorización de estas, de acuerdo con las temáticas recurrentes.

6.1.1 Balance de las no conformidades técnicas en el PMP vigente

De acuerdo con el seguimiento que realiza la Oficina de Control Interno a los proyectos de la Entidad a través de las auditorías técnicas a las funciones de supervisión e interventoría, se han generado no conformidades, las cuales hacen parte del PMP que tiene la Entidad, el cual a octubre de 2018 cuenta con un total de 408 no conformidades distribuidas de la siguiente manera:

- No conformidades Organizacionales: 236

- No conformidades Técnicas (en Proyectos): 172

En este informe de seguimiento, se profundizó en las 172 no conformidades derivadas de las auditorías técnicas, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1. Balance PMP Técnico a octubre De 2018.

NO CONFORMIDADES	CANTIDAD
Cerradas	94
Abiertas con plan	66
Abiertas sin plan	12
TOTAL	172

Fuente: PMP de la ANI, disponible en: <https://www.ani.gov.co/planes/plan-mejoramiento-procesos-pmp-21720>.

Teniendo en cuenta que catorce (14) no conformidades están asignadas a la Vicepresidencia de Estructuración, tres (3) asignadas a la Vicepresidencia Jurídica y dos (2) a la Vicepresidencia de Planeación Riesgos y Entorno, la muestra que fue objeto de análisis para este informe es de 153 no conformidades, las cuales están asociadas al proceso "Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte" y asignadas a la Gestión Contractual de la Entidad (Vicepresidencia de Gestión Contractual y Vicepresidencia Ejecutiva) y que podemos evidenciar de la siguiente manera:

Tabla 2. Balance de las no conformidades a la gestión contractual a octubre de 2018.

NO CONFORMIDADES	CANTIDAD
Cerradas	80
Abiertas con plan	61
Abiertas sin plan	12
TOTAL	153

Fuente: PMP de la ANI, disponible en: <https://www.ani.gov.co/planes/plan-mejoramiento-procesos-pmp-21720>.

Las no conformidades descritas en el cuadro anterior, corresponden al PMP vigente a octubre del año 2018. En este plan, se pueden encontrar no conformidades originadas con base en las auditorías técnicas desde el año 2013 a la fecha, que al momento de elaboración de este informe no se han cerrado, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 3. Estado actual de las no conformidades (NC) asociadas al proceso de Gestión contractual a octubre de 2018.

AÑO	CANTIDAD DE NC GENERADAS	NC CERRADAS	NC ABIERTAS CON PLAN	NC ABIERTAS SIN PLAN
2013	7	5	2	-
2015	7	2	5	-
2016	4	2	2	-
2017	66	49	17	-
2018	69	22	35	12

Fuente: Plan de Mejoramiento por Procesos, vigente a octubre de 2018.

En la Tabla 3 se evidencian no conformidades abiertas correspondientes a las vigencias del 2013, 2015, 2016, 2017 y 2018.

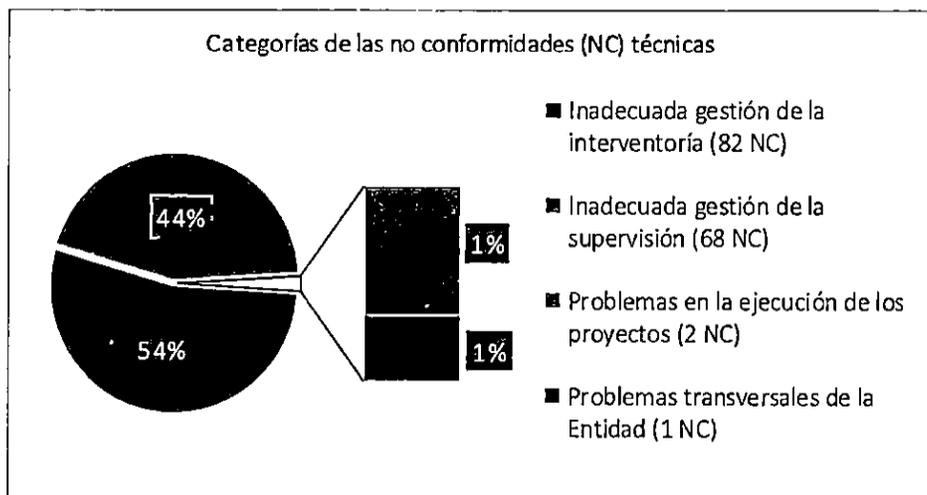
6.1.2 Categorización de las no conformidades derivadas de las auditorías técnicas

Al analizar las ciento cincuenta y tres (153) no conformidades derivadas de auditorías técnicas en el PMP técnico vigente, se identificó que estas se agrupan en las siguientes cuatro (4) categorías:

1. Inadecuada gestión de la interventoría.
2. Inadecuada gestión de la supervisión.
3. Problemas en la ejecución de los proyectos.
4. Problemas transversales de la Entidad.

La distribución porcentual de la cantidad de no conformidades por categoría se muestra a continuación:

Gráfica 1. Distribución porcentual de categorías.



Fuente: PMP de la ANI, disponible en: <https://www.ani.gov.co/planes/plan-mejoramiento-procesos-pmp-21720>.

Como se puede ver en la Gráfica 1, la mayor cantidad de no conformidades se encuentran asociadas a la inadecuada gestión de la interventoría con el 54% de incidencia, correspondiente a 82 no conformidades y en un segundo nivel, se encuentra la inadecuada gestión de la supervisión con un 44% de recurrencia, correspondiente a 68 no conformidades, donde la suma de ambas corresponde a un 94% para un total de 150 no conformidades.

En relación con este resultado es importante tener en cuenta que las auditorías realizadas por la Oficina están enfocadas a determinar el cumplimiento de las obligaciones de las interventorías y de la supervisión, razón por la cual, las no conformidades se agrupan en estas temáticas.

Con el fin de identificar el área de conocimiento en el cual se encuentran las no conformidades del proceso, se asignaron subcategorías, que están asociadas con el plan de cargas y las obligaciones contractuales de los contratos de interventoría, de la siguiente manera:

1. Temas administrativos.
2. Temas ambientales.
3. Temas financieros.
4. Temas jurídicos.
5. Temas prediales.
6. Temas de riesgos.
7. Temas sociales.
8. Temas técnicos.
9. Temas de aforo y recaudo.
10. Advertencia sobre la materialización de riesgos asociados a los proyectos.
11. Otros (temas internos de la Entidad).

Estas subcategorías, se fundamentan en los componentes de la Matriz de Evaluación de Desempeño (MED)¹, la cual es usada en el desarrollo de las auditorías técnicas para evaluar el cumplimiento de las obligaciones contractuales de las interventorías de los proyectos concesionados a cargo de la Entidad.

Luego de realizar la clasificación de las no conformidades con las categorías y las subcategorías, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 4. Estado de la clasificación de los conceptos claves y los subcomponentes de las no conformidades asociadas al sistema de Gestión Contractual.

ITEM	INADECUADA GESTIÓN DE LA INTERVENTORÍA	INADECUADA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN	PROBLEMAS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS	PROBLEMAS TRANSVERSALES DE LA ENTIDAD
Temas administrativos	15	-	-	-
Temas ambientales	4	8	-	-
Temas financieros	13	5	-	-
Temas jurídicos	2	5	-	-
Temas prediales	1	7	-	-
Temas de riesgos	1	21	-	-
Temas sociales	7	-	-	-
Temas técnicos	23	17	-	-
Temas de Aforo y Recaudo	16	-	-	-
Advertencia sobre la	-	-	2	-

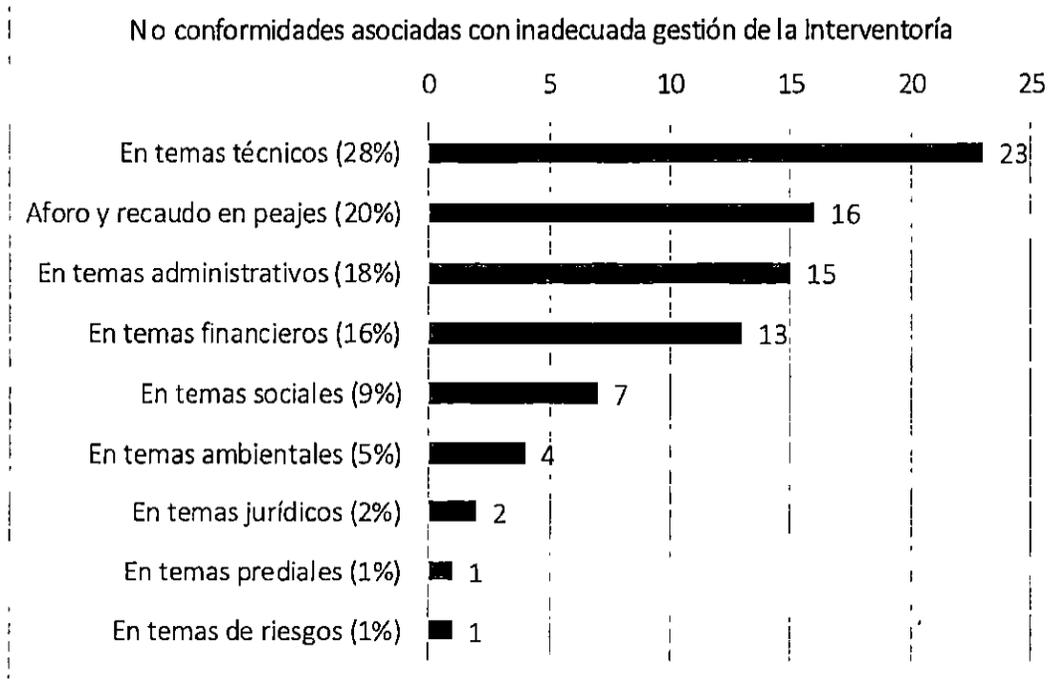
¹ Manual de Evaluación de Desempeño 2018 https://www.ani.gov.co/sites/default/files/sig/evci-m-001_manual_de_evaluacion_de_desempeno_v3.pdf

ITEM	INADECUADA GESTIÓN DE LA INTERVENTORÍA	INADECUADA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN	PROBLEMAS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS	PROBLEMAS TRANSVERSALES DE LA ENTIDAD
materialización de riesgos asociados a los proyectos				
Otros (Temas internos de la Entidad)	-	5	-	1
TOTALES	82	68	2	1
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL	54%	44%	1%	1%

Fuente: PMP de la ANI, disponible en: <https://www.ani.gov.co/planes/plan-mejoramiento-procesos-pmp-21720>.

La distribución al interior de la categoría con mayor recurrencia, inadecuada gestión de la interventoría se muestra enseguida:

Gráfica 2. Distribución porcentual de subcategorías dentro de inadecuada gestión de la interventoría.



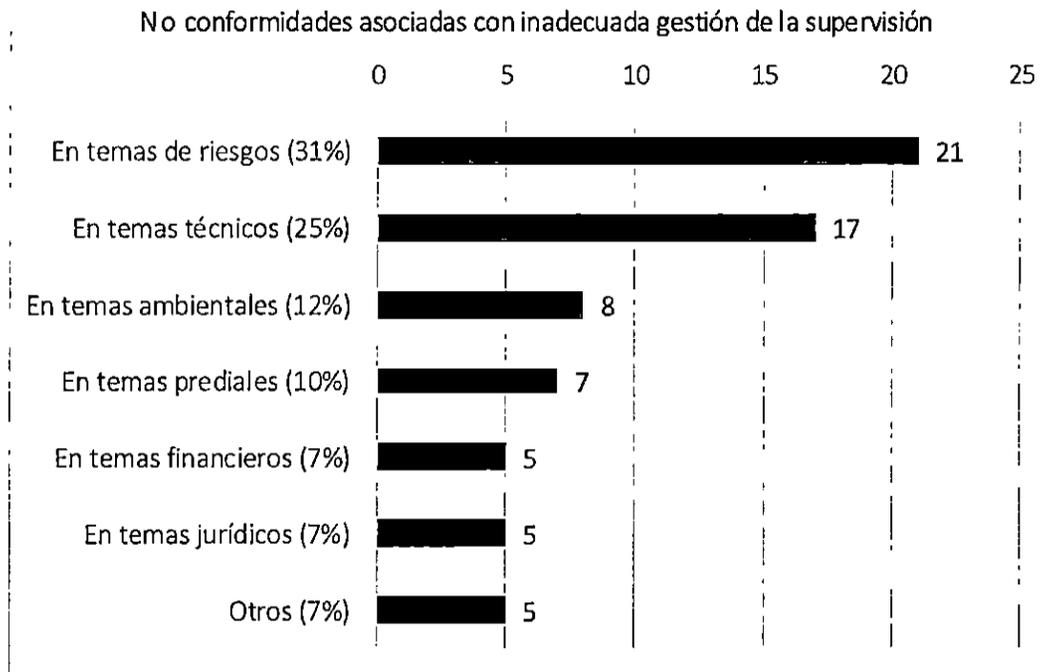
Fuente: PMP de la ANI. <https://www.ani.gov.co/planes/plan-mejoramiento-procesos-pmp-21720>

Según la Gráfica 2, la subcategoría más recurrente en la inadecuada gestión de la interventoría es referente a temas técnicos, con un 28% de incidencia (23 no conformidades). En segunda instancia se encuentran las dificultades en el seguimiento de aforo y recaudo con un 20%, luego se

encuentran las falencias en el seguimiento de temas administrativos con un 18% y posteriormente dificultades con temas financieros, 16%.

La segunda categoría con mayor recurrencia es inadecuada gestión de la supervisión, en la cual se presenta la siguiente distribución de subcategorías:

Gráfica 3. Estado de la problemática de la Inadecuada Gestión de la Supervisión.



Fuente: PMP de la ANI, disponible en: <https://www.ani.gov.co/planes/plan-meioramiento-procesos-pmp-21720>.

Como se refleja en la Gráfica 3, la subcategoría con mayor incidencia, del 31% con una cantidad de 21 no conformidades, está relacionada con la materialización de riesgos asociada a los proyectos; en un segundo nivel, se encuentran no conformidades asociadas a temas técnicos, correspondientes a un 25% con una cantidad de 17 no conformidades.

Por otra parte, se encuentran subcategorías con menor incidencia, las cuales son importantes mencionar: falencias en el seguimiento a la gestión ambiental con un 12%, falencias en el seguimiento a la gestión predial con un 10%, falencias en el seguimiento a la gestión financiera con un 8%, falencias en el seguimiento a la gestión jurídica con un 7% y finalmente falencias en trámites internos de la Entidad (otros) con un 7%.

6.2 Actualización del mapa de riesgos asociado al proceso de la Gestión Contractual de la Entidad

El mapa de riesgos del proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte fue actualizado en junio de 2018 por parte de las Vicepresidencias de

Gestión Contractual, Ejecutiva y Planeación Riesgos y Entorno. Este busca garantizar el buen desarrollo de la ejecución contractual ante situaciones de riesgo que se pueden materializar en la gestión de un proyecto.

En la versión 2017 del mapa de riesgos del proceso de Gestión Contractual y Seguimiento a Proyectos de Infraestructura de Transporte se contaba con diecisiete (17) riesgos, cinco (5) de ellos fueron eliminados, dos (2) se modificaron, uno (1) se redefinió, nueve (9) se mantuvieron y se incluyeron dos (2) nuevos riesgos. Los principales cambios efectuados se muestran a continuación:

Tabla 5. Trazabilidad de la modificación de la Matriz de Riesgo al proceso de la Gestión contractual

ITEM	RIESGOS AÑO 2017	ACCION DE MODIFICACION	RIESGOS AÑO 2018
1	Demora en la disponibilidad y/o adquisición de los predios requeridos para las obras	Se mantiene	Demora en la disponibilidad y/o adquisición de los predios requeridos para las obras
2	Demoras en la obtención de licencia y permisos ambientales.	Se mantiene	No obtención de las licencias y permisos ambientales a tiempo para la ejecución de las obras
3	Reclamaciones y controversias contractuales en los proyectos de concesión.	Se mantiene	Reclamaciones y controversias contractuales en los proyectos de concesión.
4	Eventuales limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de concesión.	Se redefine	Limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de concesión.
5	Extralimitación de funciones, autoridad y alcances de las partes del contrato. (supervisores, interventores, concesionario, fiduciarias, entidades externas)	Se elimina	
6	Cambio y/o ajustes en el diseño del proyecto ordenados por parte de agentes externos.	Se elimina	
7	Atrasos de cronogramas por incidencia de conflictos sociales en el desarrollo del proyecto.	Se elimina	
8	Decisiones inoportunas al interior de la entidad.	Se mantiene	Decisiones inoportunas al interior de la entidad.
9	Entrega inoportuna del registro contable de inversiones.	Se elimina	
10	Demoras en la ejecución de obligaciones contractuales y compromisos pactados.	Se mantiene	Demoras en la ejecución de obligaciones contractuales y compromisos pactados.
11	Atrasos y sobrecostos sociales y ambientales por vacíos contractuales.	Se elimina	

ITEM	RIESGOS AÑO 2017	ACCION DE MODIFICACION	RIESGOS AÑO 2018
12	Sobrevaloración de los predios en desarrollo del proceso de expropiación judicial	Se modifica	Inadecuada valoración de los predios
13	Sobrecostos para el desarrollo de la adquisición predial	Se mantiene	Sobrecostos para el desarrollo de la adquisición predial
14	Sanciones por desacato de órdenes judiciales en relación con la ejecución de los contratos.	Se mantiene	Sanciones por desacato de órdenes judiciales en relación con la ejecución de los contratos.
15	Sobrecostos y atrasos en el cronograma por la presencia de redes de hidrocarburos, eléctricas, acueductos y otras dentro del proyecto	Se mantiene	Sobrecostos y atrasos en el cronograma por la presencia de redes de hidrocarburos, eléctricas, acueductos y otras dentro del proyecto.
16	Compensación tarifaria por cambios en las tarifas de peajes establecidas en los contratos.	Se modifica	Compensación por cambios en las tarifas de peajes establecidas en los contratos.
17	Incumplimiento por concepto de pago de las obligaciones contractuales	Se mantiene	Incumplimiento por concepto de pago de las obligaciones contractuales
18		Nuevo	Necesidad de aportes del estado para cubrir las obligaciones ambientales
19		Nuevo	No Identificar oportunamente las necesidades de recursos adicionales en los planes de aporte aprobados para cubrir las contingencias ambientales, prediales y de redes

Fuente: Mapa de riesgos Gestión Contractual. <https://www.ani.gov.co/r-institucionales-y-por-procesos>.

Como se ve en la Tabla 5, las principales modificaciones de la matriz consistieron en:

- Se trasladó el riesgo No. 6 Cambio y/o ajustes en el diseño del proyecto ordenados por parte de agentes externos a la Matriz de Riesgos de Anticorrupción de la Entidad.
- El riesgo No. 9. Entrega inoportuna del registro contable de inversiones, fue trasladado al proceso contable de la Entidad.
- Los riesgos No. 7. Atrasos de cronogramas por incidencia de conflictos sociales en el desarrollo del proyecto y el N. 11. Atrasos y sobrecostos sociales y ambientales por vacíos contractuales fueron eliminados de la matriz.
- Finalmente se incluyeron dos nuevos riesgos, el No. 18. Necesidad de aportes del estado para cubrir las obligaciones ambientales y en el No. 19. No Identificar oportunamente las

necesidades de recursos adicionales en los planes de aporte aprobados para cubrir las contingencias ambientales, prediales y de redes.

De lo anterior, se puede decir que el Mapa de Riesgos al Proceso de Gestión Contractual y Seguimiento a Proyectos de Infraestructura de Transporte en su mayoría se ha mantenido en el tiempo, pues de diecisiete (17) riesgos, persisten doce (12) y se identifican dos (2) nuevos para un total de catorce (14) riesgos.

6.3 Relación entre las no conformidades generadas en las auditorías técnicas frente al mapa de riesgo del proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte.

Basados en la actualización del mapa de riesgos descrita en el numeral 6.2, actualmente se cuenta con los siguientes catorce (14) riesgos junto con su calificación y tipo de riesgo:

Tabla 6. Matriz de Riesgos vigente del sistema de la gestión contractual

ITEM	RIESGOS AÑO 2018	ZONA DE RIESGO INHERENTE	ZONA DE RIESGO RESIDUAL	TIPO DE RIESGO
1	Demora en la disponibilidad y/o adquisición de los predios requeridos para las obras	Riesgo Extremo	Riesgo Alto	Técnico
2	No obtención de las licencias y permisos ambientales a tiempo para la ejecución de las obras	Riesgo Extremo	Riesgo Alto	Técnico
3	Reclamaciones y controversias contractuales en los proyectos de concesión.	Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Cumplimiento
4	<u>Limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de concesión.</u>	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo	Cumplimiento
5	Decisiones inoportunas al interior de la entidad.	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo	Operativo
6	<u>Demoras en la ejecución de obligaciones contractuales y compromisos pactados</u>	Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Cumplimiento
7	Necesidad de aportes del estado para cubrir las obligaciones ambientales	Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Financiero
8	Inadecuada valoración de los predios	Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Técnico
9	Sobrecostos para el desarrollo de la adquisición predial	Riesgo Extremo	Riesgo Alto	Financiero
10	Sanciones por desacato de órdenes judiciales en relación con	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo	Cumplimiento

ITEM	RIESGOS AÑO 2018	ZONA DE RIESGO INHERENTE	ZONA DE RIESGO RESIDUAL	TIPO DE RIESGO
	la ejecución de los contratos.			
11	Sobrecostos y atrasos en el cronograma por la presencia de redes de hidrocarburos, eléctricas, acueductos y otras dentro del proyecto	Riesgo Alto	Riesgo Alto	Técnico
12	Compensación por cambios en las tarifas de peajes establecidas en los contratos	Riesgo Alto	Riesgo Alto	Financiero
13	Incumplimiento por concepto de pago de las obligaciones contractuales	Riesgo Moderado	Riesgo Moderado	Financiero
14	No Identificar oportunamente la necesidad de recursos adicionales en los planes de aporte aprobados para cubrir las contingencias ambientales, prediales y de redes	Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Financiero

Fuente: Mapa de riesgos Gestión Contractual. <https://www.ani.gov.co/r-institucionales-y-por-procesos>.

De acuerdo con la Tabla 6, se evidencia que en los riesgos 11 y 12 se mantienen los riesgos inherentes y residuales en la misma calificación (alta), así como el riesgo 13, se mantiene en riesgo moderado después de controles; por lo cual se evidencia que los controles asociados y las acciones de mitigación no disminuyen la calificación de los riesgos, es necesario mejorar dichos controles para que el riesgo se pueda mitigar de una mejor manera.

Dentro del seguimiento a la matriz anteriormente relacionada, se evidencia que los indicadores y las metas de los indicadores asociadas a cada riesgo se basan en los riesgos transferidos a los concesionarios de cada uno de los proyectos, lo cual impide llevar a cabo un control desde la gestión que realiza la Entidad, ya que el cumplimiento de estos depende de un tercero. Por ejemplo, en el siguiente indicador se muestra que la meta depende del concesionario.

Tabla 7. Indicador de uno de los riesgos de Gestión Contractual.

NUMERO DE RIESGO	RIESGO	INDICADOR CLAVE DE RIESGO	META DEL INDICADOR
1	Demora en la disponibilidad y/o adquisición de los predios requeridos para las obras	1. Disponibilidad predial (# predios con permiso o acta de recibo/#predios requeridos) *100. 2. Predios adquiridos (# predios adquiridos/# predios requeridos) *100. 3. Longitud efectiva (longitud disponible/ longitud requerida). 4. # de días adicionales a la fase de construcción asociadas al riesgo de adquisición de predios/ # de días de la fase de construcción.	1. Meta: 40% de disponibilidad del primer año. 2. Meta: 40% de los predios solicitado. 3. Meta: 40% de la longitud requerida. 4. Meta: +-20%.

Fuente: Mapa de riesgos Gestión Contractual. <https://www.oni.gov.co/r-institucionales-y-por-procesos>.

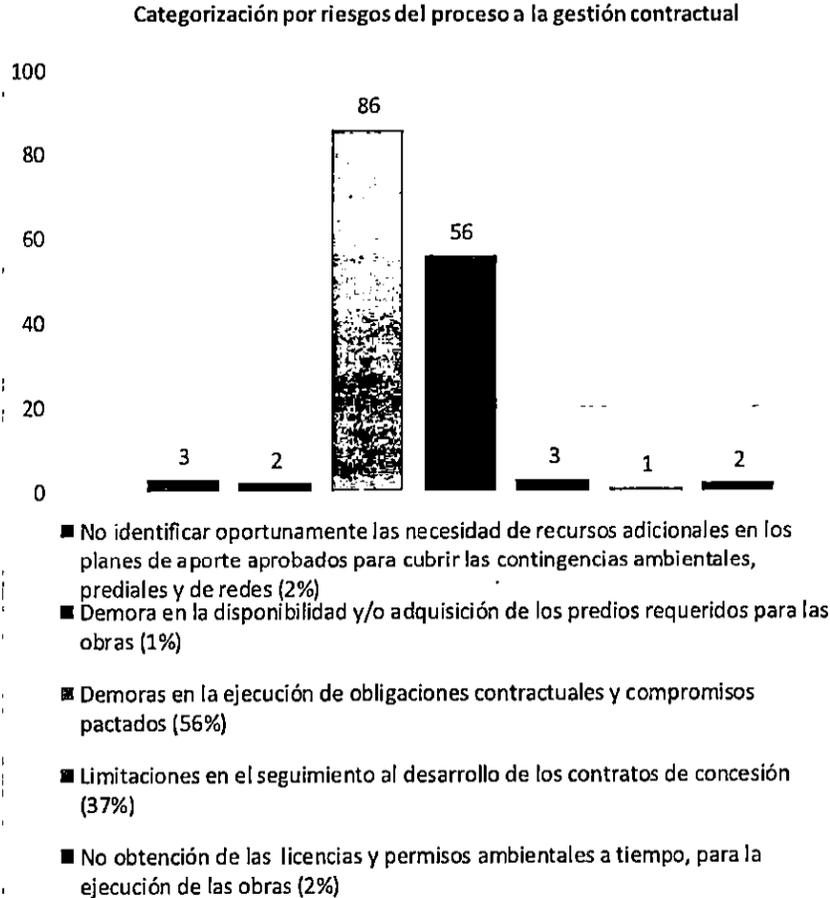
Lo anteriormente señalado muestra que las metas del proceso se están traslapando con las metas que debe cumplir un concesionario. Por lo tanto, la ANI debería revisar las acciones de mitigación y controles establecidos para evitar que los riesgos se disparen en la gestión contractual de un proyecto y así establecer metas en función del control al cumplimiento de un contrato de concesión.

Adicionalmente, los indicadores propuestos están enfocados en gestiones del concesionario, por lo que debe revisarse la manera en que se mide la gestión institucional y advertir mediante un indicador que abarque de manera puntual la gestión de la ANI en la mitigación del riesgo y no a través de gestiones de terceros.

El control de los riesgos requiere implementar los planes de respuesta, realizar acciones correctivas, redefinir planes de respuesta o en algunas ocasiones modificar los objetivos del proyecto. La administración de riesgos es una actividad que va más allá del seguimiento, significa tomar decisiones al respecto, por lo tanto, la Oficina de Control Interno recomienda que se revisen de manera detallada los controles asignados para cada uno de los riesgos y su funcionalidad, con el fin de mitigar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de dichos riesgos.

Una vez relacionadas y categorizadas las ciento cincuenta y tres (153) no conformidades derivadas de las auditorías técnicas, estas se relacionaron con el mapa de riesgos vigente del proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de Infraestructura de Transporte, los dos riesgos con mayor cantidad de no conformidades es el N. 4. Limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de concesión y el N. 6. Demoras en la ejecución de obligaciones contractuales y compromisos pactados, obteniendo el siguiente balance:

Gráfica 4. Relación de las no conformidades con los riesgos del sistema a la Gestión Contractual.



Fuente: Plan de Mejoramiento por Procesos actualizado a octubre de 2018, Matriz de Riesgos al sistema de Gestión Contractual 2018 y análisis de la Oficina de Control Interno.

De la Gráfica 4 se puede concluir que se han materializado siete (7) riesgos del proceso de la siguiente manera:

- Demora en la ejecución de obligaciones y compromisos pactados, en virtud de las ochenta y seis (86) no conformidades asociadas al mismo. (Riesgo inherente Alto; Riesgo residual moderado).
- Limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de concesión, en virtud de cincuenta y seis (56) no conformidades asociadas al mismo. (Riesgo inherente Moderado; Riesgo residual bajo).
- No Identificar oportunamente la necesidad de recursos adicionales en los planes de aporte aprobados para cubrir las contingencias ambientales, prediales y de redes, en virtud de tres

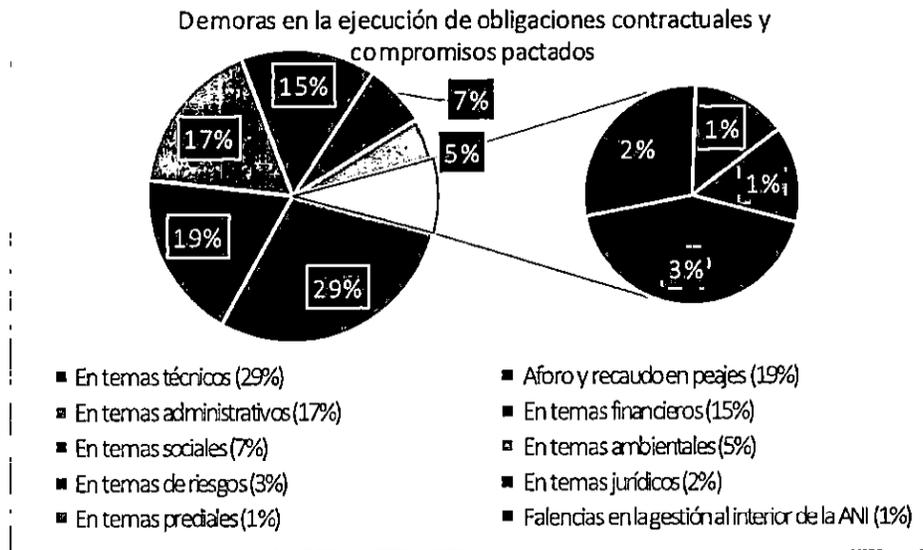
(3) no conformidades asociadas al mismo. (Riesgo inherente Alto; Riesgo residual moderado).

- No obtención de las licencias y permisos ambientales a tiempo, para la ejecución de las obras, en virtud de tres (3) no conformidades asociadas al mismo. (Riesgo Extremo; Riesgo residual alto).
- Demora en la disponibilidad y/o adquisición de los predios requeridos para las obras, debido a las dos (2) no conformidades asociadas. (Riesgo inherente Extremo; Riesgo residual alto).
- Sobrecostos para el desarrollo de la adquisición predial, debido a las dos (2) no conformidades asociadas. (Riesgo inherente Extremo; Riesgo residual alto).
- Reclamaciones y controversias contractuales en los proyectos de concesión con una (1) no conformidad asociada. (Riesgo inherente Alto; Riesgo residual moderado).

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario profundizar en los dos primeros riesgos con mayor incidencia, el primero, la demora en la ejecución de obligaciones y compromisos pactados y el segundo, limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de concesión. Entre los dos riesgos abarcan el 92,8% del total (153) de las no conformidades. Por esta razón, es tan importante revisar las subcategorías donde se encuentran cada una de las no conformidades asociadas a los riesgos con mayor recurrencia.

Como se puede evidenciar en la Gráfica 5, en lo que se asocia al riesgo en las demoras en la ejecución de obligaciones contractuales y compromisos pactados, la subcategoría en temas técnicos cuenta con mayor número de no conformidades veinticinco (25) con el 29%, luego, con diecisiete (17) equivalente a un 20% se encuentran temas de aforo y recaudo, en tercer lugar se encuentran las falencias en temas administrativos de las interventorías con un 18% de incidencia, luego, con un 15% se reflejan no conformidades en temas financieros. La distribución porcentual se encuentra gráficamente a continuación:

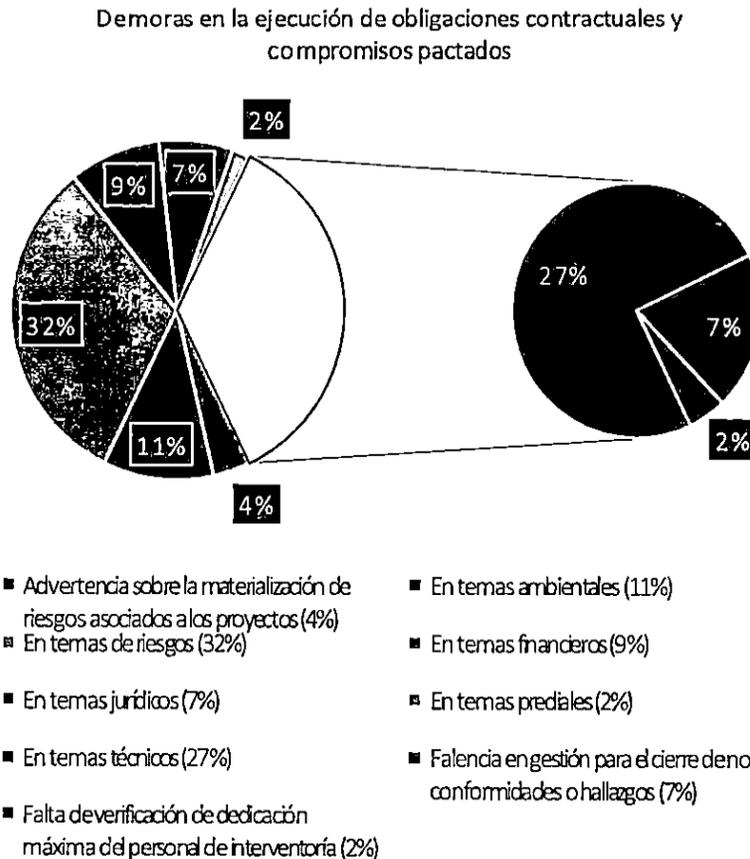
Gráfica 5. Balance de las subcategorías de las no conformidades asociadas al riesgo de demoras en la ejecución de obligaciones contractuales y compromisos pactados



Fuente: Elaboración propia con base en los datos del PMP vigente.

De la misma manera esta Oficina clasificó el segundo riesgo, limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de Concesión con el segundo nivel de mayor incidencia de no conformidades y a cada una de ellas se les asignó una subcategoría, lo cual nos arroja los siguientes datos:

Gráfica 6. Balance de las subcategorías de las no conformidades asociadas al riesgo de limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de Concesión.



Fuente: Análisis de las no conformidades de la Oficina de Control Interno.

El riesgo de limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de concesión, que de acuerdo con el análisis presentado, se ha materializado a través de las 56 no conformidades, cuenta con cinco (5) sub categorías como se refleja en la Gráfica 6, destacando la deficiencia en los temas relacionados con la materialización de riesgos asociados al proceso de la Gestión Contractual con dieciocho (18) no conformidades y una carga porcentual del 32%; en un segundo plano, se encuentra la problemática asociada a la materialización de riesgos en la ejecución de cada uno de los proyectos de Concesión con quince (15) no conformidades y el 27% de recurrencia, finalmente con un porcentaje menor, se encuentran en un tercer y cuarto lugar, las problemáticas asociadas a los temas ambientales con un 11% y en temas financieros con un 9%.

Es importante destacar que en el mapa de riesgos actual, la demora en la ejecución de obligaciones y compromisos, se encuentra valorado como un riesgo de alto impacto y su riesgo residual es de moderado impacto no obstante teniendo en cuenta que según el análisis que se ha realizado por parte de la Oficina de Control Interno se ha advertido su posible materialización mediante ochenta

y seis (86) no conformidades; por esta razón, se recomienda revisar las actividades y controles asociados para su administración.

De la misma manera, se considera que el riesgo denominado, limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos, que a juicio de la Oficina de Control Interno cuenta con una recurrencia denotada por cincuenta y seis (56) no conformidades generadas en auditorías técnicas, se tiene una valoración de riesgo inherente moderado y un riesgo residual de bajo impacto, se sugiere evaluar la necesidad de modificar y trasladar a una zona de riesgo mayor.

Luego de lo anteriormente señalado y en virtud de la reciente actualización que se llevó a cabo del mapa de riesgos para el proceso de Gestión Contractual, se recomienda revisar y reevaluar los controles, los indicadores y sus metas asociados a los riesgos identificados en el mapa, así como su valoración.

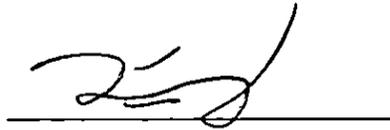
7. CONCLUSIONES

1. Los equipos de supervisión y de interventoría han venido trabajando en el transcurso de estos años para lograr el cierre de las no conformidades abiertas, no obstante, al depender de agentes externos a la ANI, el proceso para subsanar algunas de ellas ha requerido de mucho más tiempo del estimado. Por esta razón se recomienda que se revisen los planes de mejoramiento correspondientes y evaluar si estas acciones son adecuadas para subsanar la no conformidad, de lo contrario, solicitar la modificación del plan de mejoramiento respectivo.
2. Esta Oficina recomienda que se refuercen los controles asignados en el proceso asociado a la supervisión de los contratos de concesión, pues se está evidenciando que son insuficientes frente a la administración de las problemáticas en la ejecución de los contratos en relación con la materialización de los riesgos de los proyectos.
3. De acuerdo con el análisis realizado por la Oficina de Control Interno, luego de clasificar las no conformidades se evidenció mayor incidencia en una inadecuada gestión por parte de la interventoría. En segundo lugar, inadecuada gestión de la supervisión de la Entidad, lo que daría lugar a oportunidades de mejora en los controles de la segunda línea de defensa (equipo de supervisión). Por lo tanto, se recomienda a los líderes de los procesos, como la primera línea de defensa (la mediana y alta gerencia de la Entidad - MIPG), revisar los controles asociados a mitigar la recurrencia de estas situaciones con el fin de llevar a cabo una mejor gestión del proyecto desde la Entidad.
4. De acuerdo con el seguimiento a la Matriz de Riesgos asociada al Sistema de Gestión Contractual que realiza la Oficina de Control Interno, se puede concluir que los riesgos a través del tiempo se han identificado de manera adecuada, no obstante, se considera que existen oportunidades de mejora en la asignación de los indicadores y las metas de los indicadores de los riesgos, ya que, se tienen establecidas las mismas metas con las que cuenta la matriz de riesgo de proyecto que se traslada a los concesionarios para el desarrollo de los contratos de concesión. En ese sentido se considera necesario que se establezcan indicadores asociados a las actividades a cargo de la Entidad.

5. Teniendo en cuenta que las metas de los indicadores del Mapa de Riesgos del proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte no permiten evidenciar la gestión realizada desde la Entidad, en consecuencia, los controles designados a cada uno de los riesgos del proceso no son efectivos, pues no están enfocados a evitar y mitigar el impacto que se genera al respecto.
6. La mayor cantidad de situaciones en las que se advierte una posible materialización del riesgo identificada por parte de esta Oficina fue, demora en la ejecución de obligaciones contractuales y compromisos pactados, lo que muestra, oportunidades de mejora en el control a las obligaciones contractuales de las interventorías, especialmente en el seguimiento técnico que se debe realizar a través de los equipos de supervisión de la Entidad.
7. La segunda mayor cantidad de situaciones en las que se advierte una posible materialización del riesgo identificada por parte de esta Oficina fue, limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de Concesión, dirigido a los líderes de los procesos internos del sistema de Gestión, lo cual evidencia oportunidades de mejora en la gestión de los equipos de apoyo a la supervisión asociada principalmente a temas de gestión en la mitigación de riesgos proyecto.
8. El riesgo *Demoras en la ejecución de obligaciones contractuales y compromisos pactados* tiene asignada una zona residual moderada a pesar de que el 56% de las no conformidades evidencian su materialización y el riesgo *Limitaciones en el seguimiento al desarrollo de los contratos de concesión* tiene asignada una zona de riesgo residual baja a pesar de que el 37% de las no conformidades evidencian su materialización; por lo tanto, se generan alertas respecto de la evaluación de los riesgos. Es necesario que la Entidad reevalúe la ubicación de la zona de riesgo (inherente y residual) así como sus controles y acciones requeridas para mitigarlos.
9. Es necesario intensificar las capacitaciones de autocontrol a los funcionarios y colaboradores de la Entidad, en función de adquirir los conocimientos necesarios para controlar cada uno de los procesos y de ser necesario mitigar el impacto de los riesgos que puedan verse materializados en la gestión que se viene realizando.
10. Se evidencia que la matriz de riesgos del proceso de gestión contractual está basada en el modo carretero, tal como se describe en el riesgo N. 11 Atrasos y sobrecostos sociales y ambientales por vacíos contractuales del 2017, el cual fue eliminado teniendo en cuenta los modelos de contrato 4G, donde se desconocen los demás modos férreo, portuario y aeroportuario. Esta oficina recomienda la inclusión de este riesgo, pues es susceptible a que se materialice en los proyectos de otros modos de transporte.
11. Se considera que en la ejecución de los proyectos a cargo de la Entidad se han generado lecciones aprendidas que pueden ser tenidas en cuenta en los controles para prevenir y mitigar los riesgos del proceso de Gestión Contractual y Seguimiento a proyectos de Infraestructura de Transporte.
12. El PMP y el PMI deben ser herramientas para la construcción de los riesgos de los diferentes procesos, en este caso se tienen suficientes no conformidades y hallazgos de la

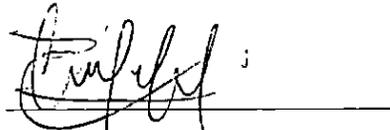
Contraloría General de la República (CGR) que evidencian que la formulación de los riesgos puede mejorarse en virtud de lo que sucede en los proyectos y debe mejorar la Entidad.

Elaboró:



Ing. Daniel Felipe Saenz Lozano
Auditor Oficina de Control Interno

Elaboró:



Ing. Carlos Felipe Sánchez Pinzón
Auditor Oficina de Control Interno



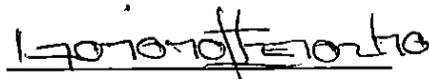
Ing. Iván Mauricio Mejía Alarcón
Auditor Oficina de Control Interno

Elaboró:



Ing. Mary Alexandra Cuenca Noreña
Ingeniera de Apoyo

Revisó y Aprobó:



Gloria Margoth Cabrera Rubio
Jefe de Oficina de Control Interno

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Informes de seguimiento a las funciones públicas de supervisión y de interventoría asociadas a los proyectos a cargo de la Agencia Nacional de Infraestructura emitidos por la Oficina de Control Interno.
 - Auditorias Técnicas 2013 - <https://www.ani.gov.co/planes-de-evaluacion-independiente-pei-2013>
 - Auditorías Técnicas 2014 - <https://www.ani.gov.co/planes-de-evaluacion-independiente-pei-2014>
 - Auditorias Técnicas 2015 - <https://www.ani.gov.co/planes-de-evaluacion-independiente-pei-2015>
 - Auditorias Técnicas 2016 - <https://www.ani.gov.co/planes-de-evaluacion-independiente-pei-2016>
 - Auditorias Técnicas 2017 - <https://www.ani.gov.co/planes-de-evaluacion-independiente-pei-2017>
 - Auditorias Técnicas 2018 - <https://www.ani.gov.co/planes-de-evaluacion-independiente-pei-2018>
- Plan de Mejoramiento por Procesos - <https://www.ani.gov.co/planes/plan-mejoramiento-procesos-pmp-21720>
- Mapa de procesos de la ANI - [https://www.ani.gov.co/sites/default/files/mapa procesos//mapa de procesos ani 2018.pdf](https://www.ani.gov.co/sites/default/files/mapa%20procesos//mapa%20de%20procesos%20ani%202018.pdf)
- Mapa de riesgos del proceso de Gestión Contractual y Seguimiento de Proyectos de Infraestructura de Transporte - <https://www.ani.gov.co/r-institucionales-y-por-procesos>.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (3 de diciembre de 2018). www.funcionpublica.gov.co. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/inicio>.
- Presidencia de la República. MIPG. Obtenido de Manual operativo sistema de gestión modelo integrado de planeación y gestión: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>.

ANEXOS

A continuación, se presenta una lista de los documentos que se anexan más adelante:

- Anexo 1: Matriz de no conformidades asociadas al mapa de riesgos del proceso de Gestión Contractual